

Filosofias Lean e Ágil: as grandes impulsionadoras da Transformação Digital

Cada dia mais ouve-se falar sobre a filosofia Ágil e o quanto suas metodologias são uma excelente alternativa à gestão de projetos tradicional. A realidade atual tem impulsionado ainda mais a necessidade de reinventar e repensar a forma de atuação, nos levando a questionar ainda mais velhos paradigmas no que se refere a processos. O ditado popular “não se mexe em time que está ganhando” passa a representar uma ideia perigosa, uma vez que estamos vivendo um dia de cada vez em tempos de incertezas.

Dada a necessidade de estarmos sempre atentos a mudanças, o que mais temos visto são empresas que buscam se transformar digitalmente a partir desta filosofia, adotando seus conceitos e metodologias. Cada vez mais o Ágil tem sido aplicado a todo tipo de projeto e modelos de negócios, ainda que tenha suas origens no mundo do desenvolvimento de softwares. Neste cenário, as organizações que aderem à filosofia aumentam significativamente não só os níveis de produtividade, como também os de qualidade, além da frequência das entregas e o valor percebido pelo cliente.

Neste cenário de transformação, onde o Lean deve ser empregado?

O termo Lean Manufacturing, traduzido literalmente como manufatura enxuta, é uma filosofia de gestão focada na eliminação de desperdícios – superprodução, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, estoque, movimentação e defeitos – que foi inspirada em práticas do Sistema Toyota de Produção.

O que temos visto com frequência no mercado são empresas que tomam a iniciativa de se tornarem digitais, estabelecendo como foco apenas a tecnologia e o desenvolvimento ágil de projetos – ou soluções mais superficiais como a criação de um app, por exemplo –, sem antes procurarem revisar seus processos na busca da eficiência e da melhoria contínua. O resultado disso é ter uma ferramenta robusta, mas que infelizmente não gera o valor esperado ao cliente, visto que as atividades primárias do negócio, que efetivamente sustentam a cadeia de valor, precisam de revisão.

A implantação de filosofias ágeis exige grandes mudanças culturais e possivelmente até uma reestruturação organizacional, principalmente no que diz respeito a processos pois eles que garantirão efetivamente a continuidade e a adesão dos conceitos fundamentais aplicados para a transformação. Além disso, é necessário evidenciar o que agrega valor ou não ao cliente. É aqui que entra o Lean!



O Lean e o Ágil

Já se sabe que o Lean é a grande base da Agilidade, visto que seus princípios são as raízes da filosofia Ágil. Trilhar o caminho da transformação parte da iniciativa de explorar novos conceitos para uma mudança cultural. Mas para isso é primordial que haja antes uma readequação e revisão dos processos para torná-los mais estruturados, enxutos e, por fim, capazes de atender e superar a expectativa do cliente de forma simples, contínua e sustentável.

Se a mudança de cultura e a de processos são fundamentais para uma Transformação Digital, então estamos falando de duas questões sempre defendidas pelo Lean: o envolvimento de todas as pessoas, desde a alta direção até a base, fomentando a mudança de mindset; e conseqüentemente a mudança de comportamento e a eliminação de desperdícios nos processos para agregar cada vez mais valor ao cliente.

“O progresso não pode ser gerado quando estamos satisfeitos com as situações existentes.”

– Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota, principal responsável pela criação do Sistema Toyota de Produção.

Desta forma, trago aqui quatro bons exemplos de ferramentas do Lean que potencializam a Agilidade.



Kaizen

Esta metodologia do Lean incide sobre as práticas de melhoria contínua dos processos. A palavra japonesa que significa “mudança para melhor” é um método estruturado e consiste na formação de um time multidisciplinar que busca melhorar o fluxo de valor ou de um determinado processo num período de 1 a 3 semanas — a depender da complexidade do evento. O objetivo é criar mais valor com menos desperdício.

Trazendo para o contexto de Agilidade, o ciclo Kaizen se assemelha a uma Sprint. No framework do Scrum — um dos métodos ágeis —, a divisão em etapas de um projeto, que pode ter a duração de 1 a 4 semanas, se chama Sprint. Ela é formada por um time também multidisciplinar que tem por objetivo desenvolver uma série de funcionalidades previamente definidas e planejadas.

Além disso, a formação de um time ágil, geralmente chamado de Squad, é muito semelhante à formação de um time Kaizen. Em ambas composições há sempre um **representante dos interesses do cliente** — no mundo Ágil costuma ser função do PO (Product Owner) ou do BO (Business Owner) e no Kaizen trata-se do líder do time —, um **guardião da metodologia** que atua como embaixador dos conceitos — no time ágil é o Scrum Master e no Kaizen é o KPO (Kaizen Promotion Officer) — e, por fim, os **indivíduos multidisciplinares** que desenvolvem todas as soluções — na Squad são os team members e no Kaizen também são os membros ou integrantes do time.

O método Kaizen pode ser comparado com as práticas de Agilidade sob as seguintes perspectivas:

1. constantes avaliações;
2. busca pela melhoria contínua do produto e do processo de desenvolvimento; e
3. foco absoluto em gerar valor ao cliente com a entrega das soluções.

Note que, apesar das convergências que eu mencionei, os objetivos do Kaizen e de uma Sprint são distintos. O Kaizen tem como meta melhorar um processo através de ideias simples, práticas e de baixo custo ou custo zero, fomentadas pelo próprio time. Por outro lado, uma Sprint tem o objetivo de desenvolver um grupo de funcionalidades de um novo produto ou serviço a partir de um backlog estruturado e planejado.



Hansei

Esta é uma prática de reflexão da filosofia Lean que busca aprender com os erros, ou seja, olhar para trás e pensar sobre como uma falha, seja no processo ou no desenvolvimento pessoal, pode ser melhorada. Esta análise é feita após um evento Kaizen ou ao final de um ciclo PDCA a partir da observação sobre cada oportunidade de aprendizagem que pode ser revertida à organização.

O objetivo do Hansei é justamente levantar uma lista de lições aprendidas e analisar os resultados de um processo e suas etapas. Esta prática assemelha-se ao ritual de retrospectiva utilizado pelos times ágeis: a última reunião de uma Sprint no Scrum cujo objetivo é avaliar os processos e promover soluções para ajustar o que for necessário. O que funcionou? O que não deu certo? Como eliminar os obstáculos para a próxima Sprint?

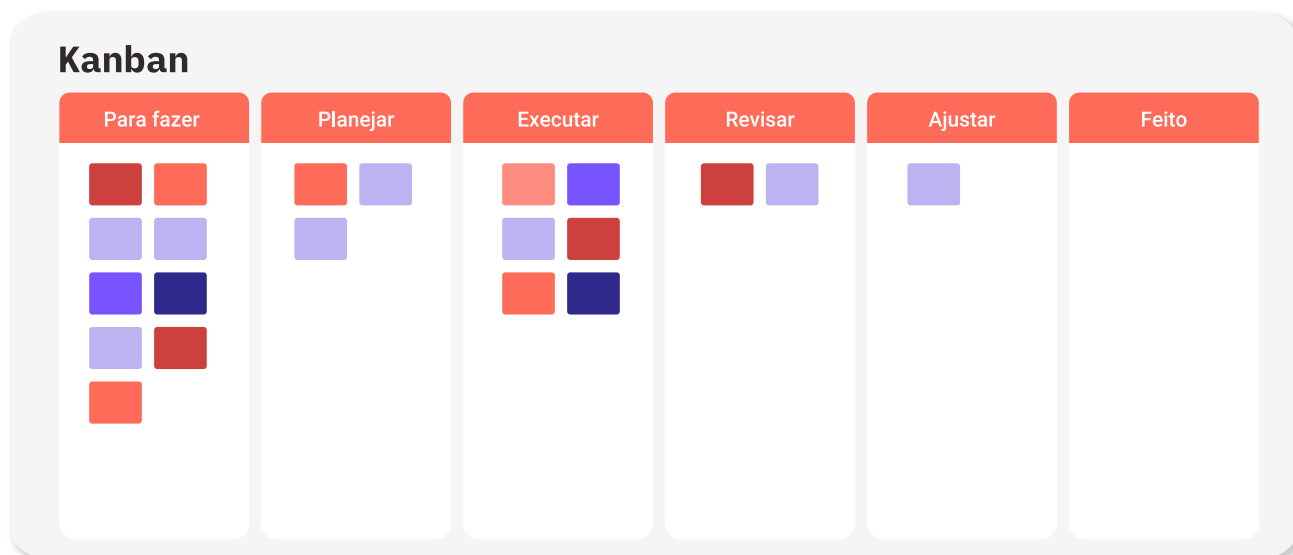
Note que, assim como a prática Hansei, o rito de retrospectiva valoriza a reflexão interna e o crescimento pessoal das pessoas, além, é claro, dos próprios resultados do negócio. Em ambos os casos é um processo de profunda autorreflexão e amadurecimento dos times.

Kanban

Este é um sistema de gestão visual para controle de tarefas e fluxos de trabalho por meio da utilização de cartões sinalizadores. O Kanban teve origem na década de 60, como parte do Sistema Toyota de Produção, o Lean. O objetivo é controlar o estoque de materiais a fim de não permitir o excesso ou a falta de produtos, e promover equilíbrio entre a linha de produção e o estoque.

O sistema consiste em um quadro dividido em colunas que separam cada produto ou processo, onde se utilizam cartões coloridos para representar detalhamentos, nos quais as cores representam o nível de urgência para a produção de cada item.

Essas são as colunas mais utilizadas pelos times ágeis num quadro Kanban:



Hoje o Kanban é também um dos métodos da filosofia Ágil e deixou de ser apenas um sistema para linhas industriais e operacionais. Ele passou a ser adaptado também para uso em trabalhos da área do conhecimento e da informação, inclusive em projetos de desenvolvimento de softwares. A proposta dessa metodologia adotada pelos agilistas é também permitir que os profissionais consigam visualizar rapidamente o backlog das atividades e delimitar o WIP (Work in Progress), facilitando a identificação de pontos que precisam de mais atenção ou de repostas.

Uma série de ferramentas online têm sido utilizadas para criar quadros Kanban, tais como Trello, Planner da Microsoft, Jira Cloud, TFS, Runrun.it e Monday.

O sistema Kanban, apesar de não ser considerado um método de análise e solução de problemas — como são a maioria das metodologias Lean —, possui a função de evidenciar de forma visual onde há disfunções no fluxo de trabalho, promovendo a atenção sobre ele.

Heijunka

Este conceito de nivelamento da produção é uma das bases da metodologia just in time, da filosofia Lean, que é caracterizada por um ritmo de produção constante. Este nivelamento da variedade e da quantidade de matéria-prima e de produtos acabados permite reduzir estoques, produzir com qualidade e aumentar a flexibilidade. Utilizar o Heijunka promove também a redução do Lead Time e, conseqüentemente, agrega valor ao cliente com entregas mais frequentes e flexíveis.

O Heijunka é bastante utilizado no Ágil não apenas para nivelar as tarefas de forma semelhante ao Kanban, mas também para ampliar a capacidade de formar times multifuncionais dentro das organizações, sendo aplicado como o “balanceamento da linha”.

No contexto de Agilidade, muito se fala da importância em ter pessoas generalistas compondo um time para reduzir a interdependência na execução das atividades, já que isto gera um aumento no Lead Time de entrega do time.

A composição da equipe ser essencialmente de pessoas multifuncionais aumenta seu potencial de produtividade, uma vez que, dessa forma, o time tem total capacidade para finalizar todas as tarefas independentemente de terceiros.

A adoção do método Heijunka promove o nivelamento da demanda entre as pessoas do time, tornando-se possível o atendimento em pequenos lotes. Isto significa obter resultados mais frequentes e fluxo contínuo, garantindo as melhores entregas no menor tempo possível.

Segue um exemplo ilustrativo:



CONCLUSÃO

Além do Kaizen, Hansei, Kanban e Heijunka, o Lean tem uma série de outras metodologias e ferramentas que podem e devem alavancar a Agilidade, tais como o VSM (Value Stream Mapping) e o VSD (Value Stream Design), por exemplo. Mas isto é assunto para um próximo artigo!

Enquanto isso, vamos falar sobre o que vimos até aqui: com base nos elementos que trouxe como exemplo, o que podemos concluir? Numa Transformação Digital, onde a organização deve aplicar o Lean e onde deve aplicar o Ágil? Como resposta, trago aqui uma provocação:

É muito claro como os princípios do Lean servem como base para as práticas e os conceitos do Ágil. É evidente que uma filosofia complementa a outra e que esta sinergia produz grandes resultados em quaisquer contextos. As abordagens vão além da similaridade e se tornam aliadas. Ambas devem ser adotadas pelas organizações que buscam uma Transformação Digital bem sucedida. O ponto crucial e provocativo é que aderir à Agilidade na organização como um todo **não é aconselhável**. Os métodos ágeis só fazem tanto sentido quando implementados nas áreas estratégicas e nos processos de apoio da cadeia de valor.

Em paralelo, o Lean deve ser implantado nos processos primários do negócio, aqueles em que se mantém a forma tradicional de trabalho. Garantir a agilidade na estratégia e a eficiência no BAU (Business As Usual) é o que levará a organização a uma Transformação Digital bem estruturada.

Um exemplo prático de adoção das duas filosofias, Lean e Ágil, é o case do Magazine Luiza, que hoje é uma das maiores referências de Transformação Digital de sucesso no Brasil. Tive o privilégio de participar diretamente no início da implantação do Lean na empresa e atuar como líder de time em uma série de eventos Kaizen, quando ainda fazia parte do quadro de planejamento corporativo de operações. O Magalu é uma inspiração no que se refere à Agilidade aplicada nas áreas estratégicas, desenvolvendo novos produtos e negócios, e no Lean vivido de forma intrínseca em suas operações.

Com isso é possível entender que o Ágil não se trata apenas de uma nova roupagem do Lean, trazendo apenas novas nomenclaturas. É quase óbvio dizer que uma filosofia não pode substituir a outra, já que é impossível implementar a Agilidade numa organização sem adotar as metodologias Lean de forma estruturada e responsável em todos os processos que apoiam e sustentam a cadeia de valor.

O Ágil e o Lean andam de mãos dadas e complementam um ao outro!



SOBRE A AUTORA



SILENE SANTOS

Consultora na Ekantika

silene.santos@ekantika.com.br

Especialista em Lean e Black Belt Six Sigma, com 10 anos de experiência em Logística. Atuou nas áreas de Transportes, Supply Chain, Gestão de Performance, Lean Thinking, Planejamento de Operações, Gestão da Qualidade e Gestão de Pessoas. Atuou como KPO (Kaizen Promotion Officer), conduziu a implantação da filosofia Lean e revisão de processos em empresas líderes do Varejo no Brasil.

SOBRE A EKANTIKA

A Ekantika é uma consultoria líder em transformação organizacional, especializada em catalisar evoluções e potencializar negócios. Através de projetos totalmente customizados e ajustados à necessidade de cada um dos clientes, a Ekantika traz uma abordagem pragmática altamente focada na transformação organizacional e digital.



Nossa atuação em Transformação Digital:

Alguns cases da Ekantika:



LEAN IT EM GESTÃO DE DEMANDA

Construção do novo modelo de gestão de demandas de TI, considerando o papel do P.O., proporcionando ferramentas de problem solving e priorização das demandas frente ao portfólio completo e eixos de avaliação definidos pela organização, resultando na eliminação de 68% do backlog de demandas de negócio para TI.



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Condução no processo de conceituação de metodologias ágeis, desenho e implementação da primeira SQUAD da Engelogtec, com foco em RPA (Robotic Process Automation), através da interiorização da filosofia LEAN IT.



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Desenho da arquitetura integrada com modelo de operação (tribos e squads) e áreas de negócio, incluindo a construção da Engenharia de Valor para priorização de projetos e demandas, e definição da governança no modelo ágil.

